

Несокрушимость 3.0

Вместе, силами **двух** команд, разработаем стратегию вашего бизнеса

Программа для владельцев бизнеса и топ-команд

Формат: стратегический коучинг



Создавать стратегию
вашего бизнеса будут
2 команды – прежде всего,
это команда ваших людей,
кто с вами вдолгую, кто
будет реализовывать
стратегию и на кого можно
опереться. Вторая команда
- АРБ Про – где каждый
участник– эксперт в своей
теме и ваш наставник на
все 6 месяцев

О нас



ЕЛЕНА СЫСУЕВА,
АРБ Про

МОДУЛЬ 4.

Помогу разобраться, что делать, чтобы клиенты работали с вами вдолгую

МОДУЛЬ 7.

Помогу подобрать и «примерить» цифровые решения в бизнес-модель



ГРИГОРИЙ КАРЛЫШЕВ,
АРБ Про

Почему с нами вы разработаете стратегию за 6 месяцев: С вами работает команда экспертов по направлениям

Экономика компании

- Что «не нравится» в имеющихся у компании генераторах прибыли – продуктах, клиентах, каналах сбыта, торговых силах, регионах...

Digital и tech

- Как «цифровизация» может усилить ваш продукт, продвижение, внутренние процессы
- Подход к цифровизации - с чего начать

Клиентский опыт

- Как изучать клиентские потребности и точнее в них попадать
- Как привлекать, удерживать, возвращать

Рынок и тренды

- Какие продукты, каналы, ниши, бизнес-модели сбыта наиболее перспективны
- Почему ваш бизнес будет нужен рынку через 3-5-10 лет
- Какие есть альтернативы в рынке, чтобы уйти от того, что «не нравится» сейчас

Управление персоналом

- Кого нанимать
- Где искать/ учить
- Как мотивировать
- Как внедрить изменения

Почему с нами вы разработаете стратегию за 6 месяцев: С вами работает команда экспертов по направлениям

Экономика компании

- Что «не нравится» в имеющихся у компании генераторах прибыли – продуктах, клиентах, каналах сбыта, торговых силах, регионах...

Digital и tech

- Как «цифровизация» может усилить ваш продукт, продвижение, внутренние процессы
- Подход к цифровизации - с чего начать

Клиентский опыт

- Как изучать клиентские потребности и точнее в них попадать
- Как привлекать, удерживать, возвращать

Рынок и тренды

- Какие продукты, каналы, ниши, бизнес-модели сбыта наиболее перспективны
- Почему ваш бизнес будет нужен рынку через 3-5-10 лет
- Какие есть альтернативы в рынке, чтобы уйти от того, что «не нравится» сейчас

Управление персоналом

- Кого нанимать
- Где искать/ учить
- Как мотивировать
- Как внедрить изменения

DIGITAL = ЦИФРА

«Железо»

**оборудование и
устройства**

*Компьютеры, датчики,
роутеры, сервера...*

Каналы

**передачи
информации**

*Проводные, беспроводные,
соты...*

Сервисы

**программное
обеспечение**

CRM, WMS, ЭДО, Apps

БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ

Производство

Логистика

Продвижение

Продажи

Финансы

Персонал

Учет и отчетность

Управление ассортиментом

Управление рекламными кампаниями

BI-аналитика

WMS, TMS

Управление парком машин/курьеров

Управление вовлеченностью

Управление товарными запасами

Управление сервисом

Управление репутацией

CRM

Темы сессии

Digital в стратегии компании



Digital и стратегия

Как digital среда меняет правила игры, трансформирует рынки и бизнес-модели



Чтобы digital пришел к вам

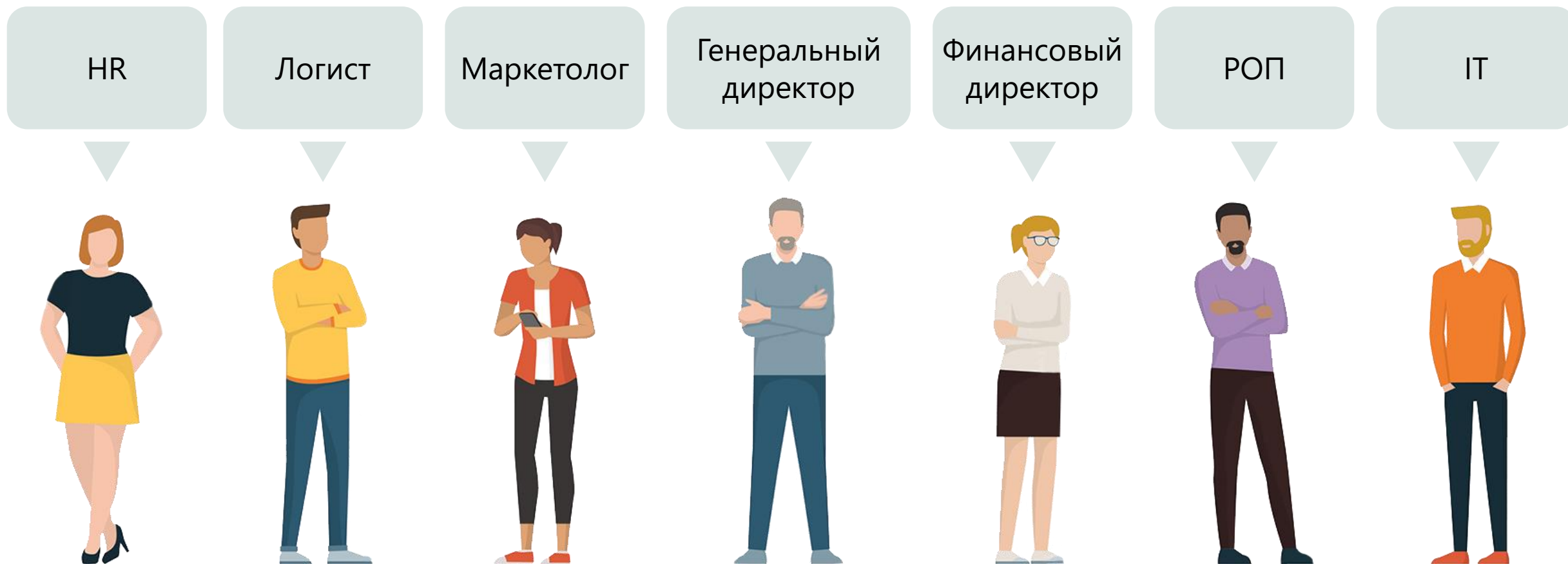
Почему одни успешно оцифровываются, а другие буксуют – драйверы и барьеры digitalизации



Место цифровых инструментов в вашем бизнесе

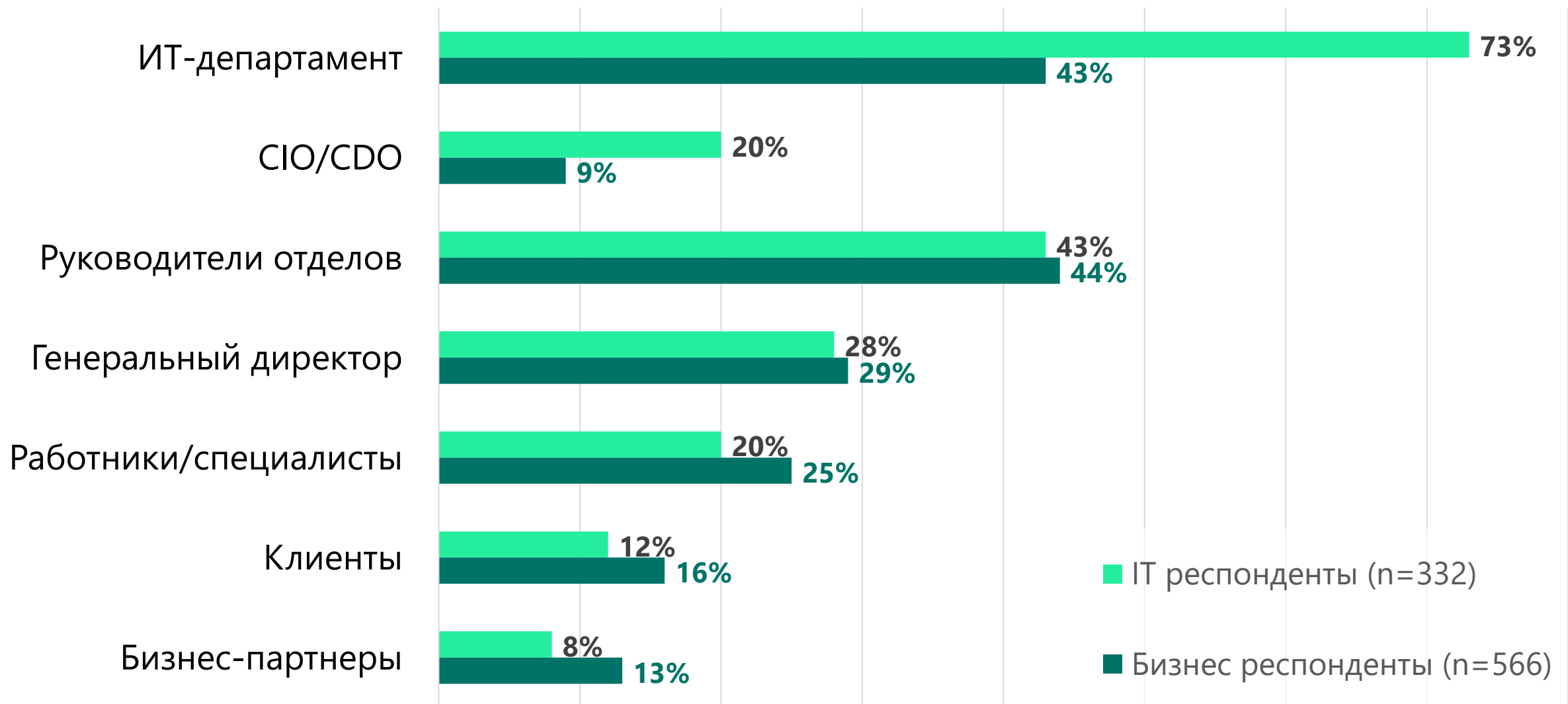
Digital возможности для каждой отрасли, за счет чего вы сегодня опережаете или наращиваете отставание – сервисы, подходы, решения по бизнес-функциям

Кто драйвер внедрения цифровых решений в компании?



CDO | CDTO ? 😊

Кто драйвер digital инициатив в компании?



DIGITAL – ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦИИ

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

DIGITAL – ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ

Что такое disruption?



Тинькофф



 **САМОКАТ**



Компании, которые изменили модели потребления на рынках



ПЕТРОВИЧ



Яндекс.Такси



Когда есть стратегия...

...понимаем, от какой «печки» плясать?



Цифровая инфраструктура 2023

ЧТО МЫ СТРОИМ

Функция	User	Value	Текущие неоптимальности	Задачи цифровой инфраструктуры 2023
Производство	Начальник производства	Сокращение затрат при росте производительности с 20 до 40 тонн в час	<ol style="list-style-type: none">1. Преимущественно ручной труд в процессах2. Отсутствие данные о производственных операциях в моменте	<p>Сокращение затрат через автоматизацию участков производственной линии:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Контроль качества продукции на конвейере2. Фасовка3. Контроль технологических узлов – температуры, скорости движения..., оповещение «операторов» об отклонении от заданных параметров
Продажи на маркетплейсах B2C	Конечные клиенты	Рост оборачиваемости и продаж	<ol style="list-style-type: none">1. Ручное управление ценами и стоком трудозатратно и генерирует потери	<ol style="list-style-type: none">1. Прямая интеграция учетных систем с маркетплейсами2. Интеграция с imprise для аналитики и управления ценообразованием

Цифровая инфраструктура 2023

ЧТО МЫ СТРОИМ

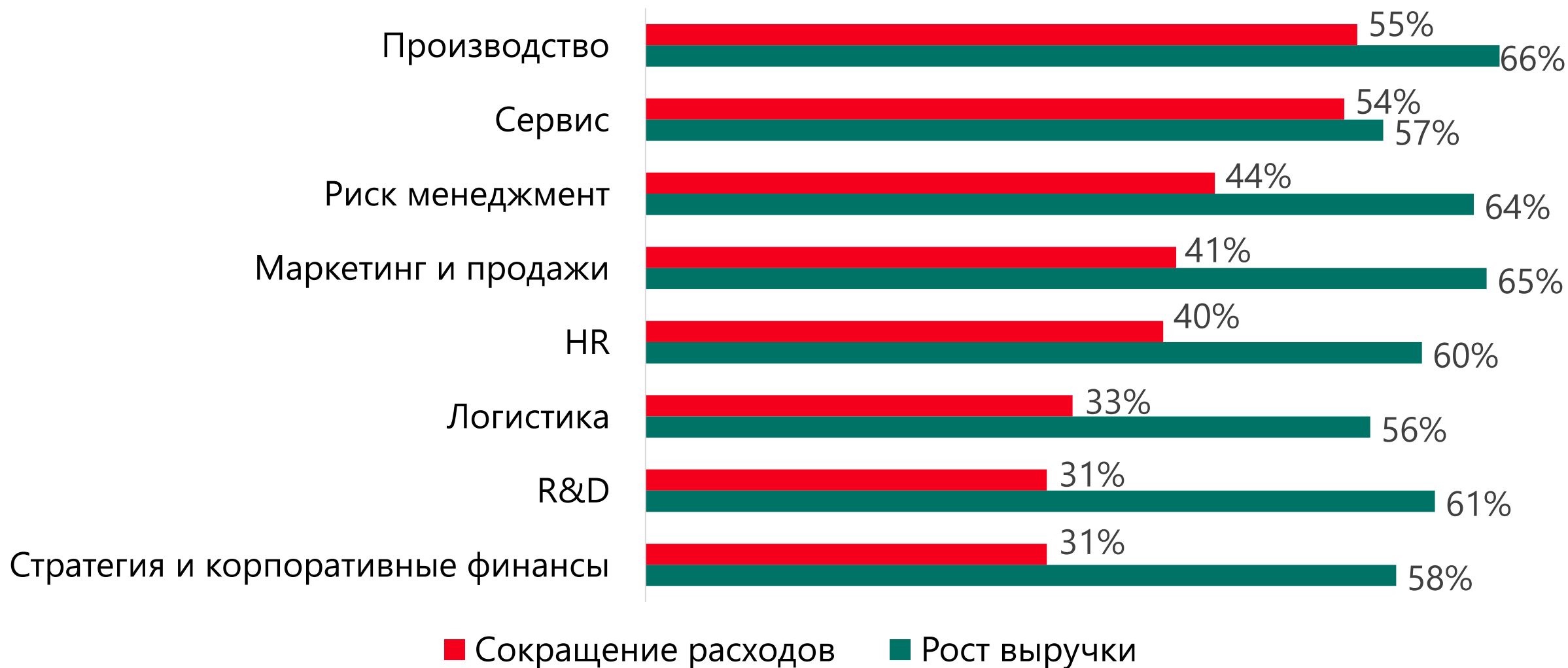
Функция	User	Value	Текущие неоптимальности	Задачи цифровой инфраструктуры 2023
Складская логистика	Дир. производства	Оборачиваемость товара +10-15%	<ol style="list-style-type: none">1. Неструктурированное хранение продуктов – потеря времени на поиск и ревизию2. Процесс погрузки не алгоритмизирован – отсутствие правил – потери времени	<ol style="list-style-type: none">1. Разметка и автоматизация мест хранения по номенклатуре с применением RFID2. Автоматизация доставки до подвижного состава – установка конвейерных лент
Транспортная логистика	Логист	Сокращение затрат на логистику до 20-30%	<ol style="list-style-type: none">1. Не создаем конкуренцию - высокая ставка перевозок2. Ручной подбор – высокие трудозатраты на подбор парка	<ol style="list-style-type: none">1. Авто – интеграция сервиса планирования маршрутов, загрузки машин, автоматизации первичного документооборота2. ЖД – интеграция с ЭТРАН (РФ) + Казахстанские железные дороги (СНГ)

Цифровые задачи 2023

№	Задача
1	Автоматизация воронок продаж (сделки) – интеграция Bitrix24 с 1С
2	Алгоритмы и сценарии работы с лидами входящими и активными
3	Электронный документооборот: первичные документы, налоговые, кадровый учет...
4	Автоматизация обработки и распределения входящих обращений – чат бот и голосовые роботы
5	Планирование погрузки
6	Логистика авто – интеграция сервиса планирования маршрутов, загрузки машин, автоматизации ДО
7	BI отчетность - контроль деятельности на всех уровнях и процессах через realtime аналитике
8	Обновление сайта + онлайн-продвижение
9	Личный кабинет B2B клиента для управления заказам и документооборотом
10	Автоматизация участков производственной линии: фасовка, конвейер...
11	Разметка и автоматизация мест хранения на складах по фракциям с применением RFID
12	Прямая интеграция учетных систем с маркетплейсами
13	Интеграция с imprise для аналитики и управления ценообразованием
14	Оптимизация процесса погрузки / Автоматизация доставки до подвижного состава – установка конвеерных лент
15	Логистика ЖД – интеграция с ЭТРАН (РФ) + Казахстанские железные дороги (СНГ)
16	Тендеризация цен на вагоны в ERP
17	Парк вагонов ФГК без простоев

Куда без AI?

Оценка влияния внедрений AI на **сокращение расходов** и **рост выручки**,
% респондентов из разных бизнес-подразделений



Почему с нами вы разработаете стратегию за 6 месяцев: С вами работает команда экспертов по направлениям

Экономика компании

- Что «не нравится» в имеющихся у компании генераторах прибыли – продуктах, клиентах, каналах сбыта, торговых силах, регионах...

Digital и tech

- Как «цифровизация» может усилить ваш продукт, продвижение, внутренние процессы
- Подход к цифровизации - с чего начать

Клиентский опыт

- Как изучать клиентские потребности и точнее в них попадать
- Как привлекать, удерживать, возвращать

Рынок и тренды

- Какие продукты, каналы, ниши, бизнес-модели сбыта наиболее перспективны
- Почему ваш бизнес будет нужен рынку через 3-5-10 лет
- Какие есть альтернативы в рынке, чтобы уйти от того, что «не нравится» сейчас

Управление персоналом

- Кого нанимать
- Где искать/ учить
- Как мотивировать
- Как внедрить изменения

На чем рос и будет расти бизнес?

На тотальном дефиците товаров

Бартеризация расчётов -> отгрузка с колес -> рынки

1993+

На масштабе и сетевой структуре

Офис и магазин на каждом углу ловит трафик. Сетевая структура дает выигрыш в цене закупки и отгрузки

2003+

На цифре, контрасте и скорости

Продукты с громким и отчетливым позиционированием, новыми смыслами, **онлайн**-представленность и сервисы

2014+

На дата-драйвен + эмпатии

Продукты и сервисы лицом к клиенту, опыт клиента и сотрудника как сквозная KPI всех департаментов компании (логистика, продажи, маркетинг, HR, ИТ...)

2024+

- Из чего складываются ожидания от отеля?
- Когда начинают формироваться ожидания относительно пребывания в отеле?



Мечта



Поиск информации и Выбор



Бронирование



Сборы и подготовка



ПРЕБЫВАНИЕ



Отзывы



Возвращение

- Из чего складываются ожидания от отеля?
- Когда начинают формироваться ожидания относительно пребывания в отеле?



Мечта



Поиск информации и Выбор



Бронирование



Сборы и подготовка



ПРЕБЫВАНИЕ



Отзывы



Возвращение

- Что такое покупка квартиры?
- Из чего складываются ожидания от застройщика?



ВЫБИРАЕТ И ПОКУПАЕТ



Ожидает



Принимает квартиру



Делает ремонт



Проживает **до 5 лет**



Проживает **более 5 лет**

Что такое стратегия?

Стратегия - это совокупность долгосрочных целей компании и способов их достижения

Стратегия – «что, для кого, с какой пользой» мы будем делать, чтобы компания была нужна рынку через 3-5-10 лет



В каждой компании есть

Руководители компании, которые знают неоптимальности в бизнес-процессах, устали от них ...
...и хотят наброситься и решить проблему **КОМАНДНО**, т.к. не хватает времени и компетенций сделать это собственными силами

Идем в поля, спрашиваем клиента, создаем портрет компании глазами клиента и план действий

Клиенты (потенциальные, новые, лояльные, бывшие), от которых зависит прибыль компании сегодня и завтра...

... которые знают о вас и рынке то, о чем вы не догадываетесь и готовы делиться уникальным опытом, если их **СПРОСИТЬ**

Данные управленческого учета, CRM, программ лояльности, систем учета 1С, анализ данных веб-аналитики Яндекс.Метрика, спроса и поведения в интернете Яндекс.Вордстат и т.п.

..которые дают возможность строить гипотезы, **ОПИРАЯСЬ** на твердое

Проверяем гипотезы, формулируем новые, монтируем единый взгляд на клиентские неоптимальности в процессах, продукте, позиционировании

Смотрим цифры и закономерности, формируем гипотезы



Что станет результатом модуля

Руководители компании, которые знают неоптимальности в бизнес-процессах, устали от них ...
...и хотят наброситься и решить проблему **КОМАНДНО**, т.к. не хватает времени и компетенций сделать это собственными силами

- ✓ Гайд интервью/опросов
- ✓ Результаты проведенных интервью, визуализированные данные
- ✓ План действий

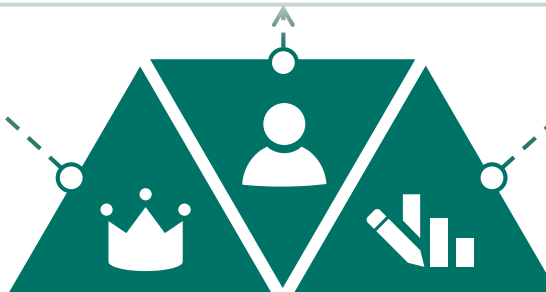
Клиенты (потенциальные, новые, лояльные, бывшие), от которых зависит прибыль компании сегодня и завтра...

... которые знают о вас и рынке то, о чем вы не догадываетесь и готовы делиться уникальным опытом, если их **СПРОСИТЬ**

Данные управленческого учета, CRM, программ лояльности, систем учета 1С, анализ данных веб-аналитики Яндекс.Метрика, спроса и поведения в интернете Яндекс.Вордстат и т.п.

..которые дают возможность строить гипотезы, **ОПИРАЯСЬ** на твёрдое

- ✓ Гайд интервью/опросов с сотрудниками
- ✓ Результаты интервью по прояснению и регистрации новых «клиентских» неоптимальностей
- ✓ План действий



- ✓ Первые клиентские «не нравится» (на основе модуля 3.Стрелковой)
- ✓ Список того, что не нравится вам в части клиентской базы по разным клиентам
- ✓ Гипотезы, почему так

Пример визуализации

1. Вводная. По результатам анализа АГП-ППП зафиксировали следующие "КЛИЕНТСКИЕ" не нравится (риски, упущенная возможность):

ЛОКАЛЬНЫЕ СЕТИ

1. Ценовая конкуренция с ФТС, выбор самых дешёвых позиций
2. Низкие объёмы - большая доля логистики в затратах

ХоРеКа

1. Низкий объём заказа, нерегулярные заказы
2. Закуп в основном с ориентацией на низкую цену

3. Области для проработки | Первичные гипотезы команды

Гипотезы общие и для ХОРЕКА и для ЛТС...

1. Несоответствие ассортимента предлагаемого товара стратегическим задачам клиентов, отсюда выходят п 2 и 3
2. Предлагаем товары по которым слишком много предложений, не предлагаем проблемных
3. Наш ассортимент и цены не помогают решать проблемы клиентов.

4. Клиенты (перечень с указанием ФИО, должности)

ХоРеКа

1. Шаурмафин Инга Александровна - все в 1 собственник и управлющая
2. Юста - Групп Отель Центральный Евгений нач отдела закупок
3. Черный и Белый Пекарня кулинария Иван совладелец
4. Наталья Викторовна, столовая ДЮНА
5. Вольская Юлия Юрьевна КЕЙТЕРИНБУРГ

ЛОКАЛЬНЫЕ СЕТИ

1. Эколайское РАЙПО Анжелика Геннадьевна категорийный менеджер
2. Татьяна Александровна заведующая Вкусный Дом мини-сеть
3. Ирина Михайловна ТС Малышка оливье Сыктывкар
4. ИП Попова сеть маг Продукты г. Серов
5. Полистур сеть г. Нижний Тагил
6. Смак ТС Нижний Тагил

5. Легенда, которую говорим клиенту персонализированная. Для чего мы проводим интервью, почему именно сейчас просим принять участие + место проведения

легенда ЛТС: Помочь в конкуренции с ФТС

легенда HoReCa: Обеспечить стабильные доставки продуктов с постоянным качеством, поднять рентабельность блюд.

6. Small-talk, приветственный безопасный разговор в самом начале интервью, который позволит участнику и интервьюеру поймать одну волну, войти в доверительный диалог



Хорека приводим пример как мы начали продавать хорошую сухую курицу.

Пример как заменили исчезнувшие колбаски Микоян.

ЛТС - рассказываем о возможностях разделения ассортимента ЛТС и ФТС.

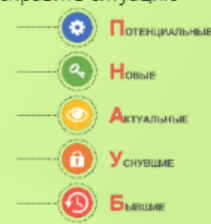
Приводим примеры удачных акций (наценок) сетей и хороших условий доставки

2. Группы клиентов для интервью к которым относятся эти

"не нравится" и интервью с которыми поможет выйти на разрывы и исправить ситуацию

1. ЛТС Актуальные

2. HoReCa Потенциальные и актуальные



7. Гайд глубинного интервью ЛТС | Вопросы:

ЛТС

1. Есть ли у вас / вашей сети какие либо стратегические задачи или «фирменные секреты» за счёт чего вы успешно конкурируете с ФТС?
2. Как вы считаете какие основные конкурентные преимущества у вашей сети перед Магнит? Пятёрочка?
3. Если взять Ваш магазин в 2020 и сегодня. Что изменилось кардинально, что осталось прежним? Почему?
4. Средний чек? Количество товаров в чеке?
5. Как себя чувствуют специф категории Халалы/Вегетар/Пост в вашей сети?
6. Есть ли вас или у ваших покупателей «производители-любимчики» по категориям мясных товаров, например сосиски от.....колбаса варёная от..... мясо охлаждённое от..... Как вы считаете почему любят именно их?
7. Какие конкретные мясные товары вы бы назвали драйверами прибыли магазина (НАЗВАНИЕ сосиски, НАЗВАНИЕ колбаса, НАЗВАНИЕ деликатесы) (прибыль магазина и любимчики потребителей это могут давать разные товары)
8. Как у вас развиваются категории мясных полуфабрикатов замороженных и охлаждённых?
9. По каким критериям в порядке важности, вы подбираете поставщиков?
10. Скажите пожалуйста, есть ли примеры контрактов, по которым вы согласились на чуть большую цену (на сколько больше %), но при этом вы получили быстрая (Какая?) доставка, большая (Какая?) отсрочка, большой ассортимент (то есть приёмка сразу большого ассортимента товаров).
11. Есть ли производители / контракты которые у вас значительно в 1,5 и более раза выросли за последний год? Не важно в какой категории товаров мясо, конфеты, молочные продукты и т.п. За счёт чего почему они выросли?
12. Если взять весь ассортимент мясных изделий, по каким позициям избыток? По каким категориям вы не находите / с трудом находите нужные вам товары?..
13. Есть ли у вашей сети нормативы по наценкам для обычных и акционных продаж?..
14. Есть ли в них производители которые и вас устраивают по соотношению цена/качество и их продукцию любят ваши покупатели? Или это разные производители, которые устраивают вас и те, продукцию которых любят потребители?
15. Какой товар считаете нужно ввести в ассортимент Дистрибуции?

HoReCa

1. По каким категориям избыток предложения, а как категории проблемные? С чем связаны проблемы?
2. Как вы считаете, ради чего люди приходят в ваше заведение? Еда? Атмосфера?..
3. Какие блюда/гарниры/салаты/ напитки/закуски у вас лучше всего продаются?
4. Какие блюда/гарниры/салаты/ напитки/закуски вы в данный момент разрабатываете?
5. Как устроена процедура заказа? Кто инициатор покупки товара?
6. По каким критериям отбираете поставщиков?
7. Есть ли у вашего заведения какие либо особые фирменные блюда за счёт чего вы успешно конкурируете?
8. Интересуют ли вас готовые замороженные жареные на гриле ресторанного качества шашлык/колбаски/сосиски/сардельки. Которые нужно только разогреть с микроволновой или ламповой печи?..
9. За последний год изменилась ли как-то структура меню вашего заведения?
10. Пожалуйста, про ранжируйте на какие категории товаров вы тратите больше всего / меньше всего средств - это структура закупки?
11. Какие конкретные блюда вы бы назвали драйверами продаж?
12. Есть ли у заведения нормативы по наценкам на блюда?
13. Интересуют вас какие полуфабрикаты, любите?
14. Интересуют ли вас дистрибуционные товары для сокращения трудозатрат по приёмке/покупка все у одного поставщика?
15. Есть ли производители / контракты которые у вас значительно в 1,5 и более раза выросли за последний год? В чем конкретно секрет успеха? Почему они выросли.

Пример визуализации

8. Фиксация всех цитат | ответов клиента



9. Кластеризация опыта клиента. Фокусировка на проблемах

ГУ - качественный метод и автоматической обработки результатов нет. Как именно сегментировать цитаты и интерпретировать решаете вы исходя из целей. Чтобы с результатами работать было проще, сгруппируйте ответы всех клиентов в тематические кластеры

выбор подрядчика

Нам однозначно **не важно** местный производитель или федеральный.

важна 1 стабильность качества продукции 2 регулярность доставок 3 - цена продукции. Терпимый люфт цены по основным категориям товаров и овощам до + 20 рублей/кг

Для Локальных сетей цена важна в первую очередь. Работают с очень низкой в сравнении с ФТС наценкой от 1 до 28% и нужно уметь на ней заработать

ассортимент

Широкий ассортимент не интересует, стараются унифицировать и готовить из стандартного набора продуктов.

Нужна ротация (частичная) ассортимента каждые 2-3 месяца. Ассортимент не должен пересекаться с ФТС, т.к. люди сравнивают и формируется образ дорого магазина

Проблемы клиентов

Нестабильный завоз скоропортящегося куриного филе и овощей. Цены у поставщиков часто выше, чем в магазинах.

Жесткая конкуренция Нужны ценовые лидеры, пусть весовые, пусть неизвестной марки - продавцы всегда переключат и продадут при наличии текста

Доля в закупках мясных продуктов

Мясные продукты стоят на 5-7 месте в объемах закупок. На первых местах алкоголь, мука, хлебо-булочные изделия. Растительное масло Овощи - одни из самых проблемных категорий.

Процедура заказа и доставки товара

Все клиенты делают заказы во всех формах - мессенджеры, телефон, мейл, через ТП для них это не важно. ХОРЕКА Оптимальной доставку считают 2 раза в неделю - чаще не нужно. ЛТС Не испытывают проблем с приёмкой товара - готовы дробить заказы на разных поставщиков - главное цена

Особые пожелания

все используют пароконвектоматы, поэтому при предложении продуктов учитывать этот способ термической обработки.

ЛТС - чрезмерное предложение по варёной колбасе и продуктам из куриного мяса. Недостаточно продуктов из говядины, конины. Готовы рассмотреть "крафтовые" "фермерские" продукты.

Цены и ассортимент

По каждой группе клиентов хорека и ЛТС мы для себя составили список ТОП позиций по закупкам с ценами. Результатом интервью станет оптимальный ассортимент и цены для расширения нашего присутствия в целевых каналах сбыта.

HoReCa

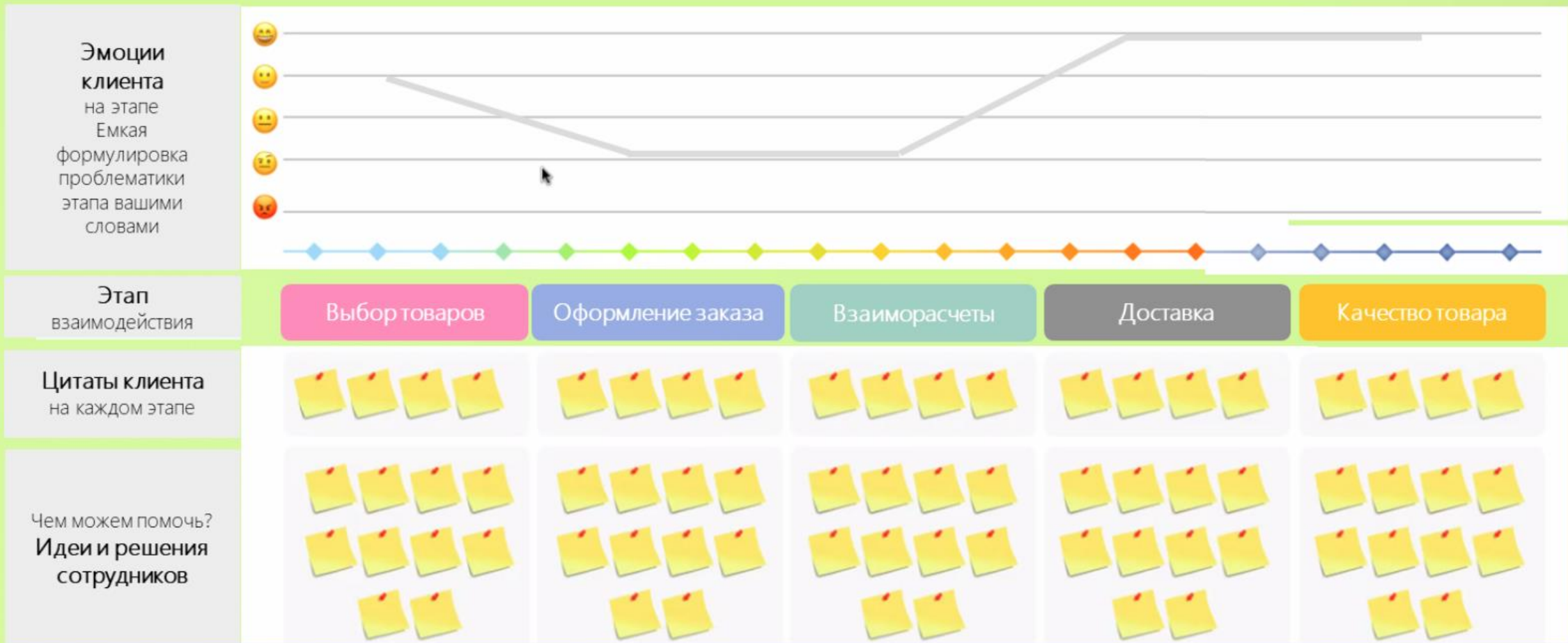
Локальные сети



Пример визуализации

10. Картирование пути клиента. Идеи и решения по сближению ожидания-реальность

Customer Journey Map



Почему с нами вы разработаете стратегию за 6 месяцев: сочетание теории, практики и поддержки экспертов

«Теория»

(современные подходы + авторские методики АРБ Про)

Структура каждого модуля

Примеры из практики АРБ Про,
выбранные с учетом специфики участников

Домашнее задание: сделайте сами
по предложенным методикам, опираясь на примеры

Подробное обсуждение ДЗ с экспертом АРБ Про

Заготовка в вашу будущую стратегию

Несокрушимость 3.0

Старт:
23 октября 2023 г.

Вместе, силами двух команд, разработаем стратегию вашего бизнеса

Ваш результат полугодовой совместной работы с командой АРБ Про — стратегия компании на 5-7-10 лет и план первоочередных действий по её реализации.

📅 6 месяцев

📍 12 встреч Онлайн и Офлайн

👤 Чат поддержки



1

Передадим инструменты разработки стратегии, которые применяем в реальном бизнесе уже более 25 лет.

2

Покажем на примерах, как работает каждый элемент разработки стратегии.

3

Подскажем, как внедрить полученный инструментарий с учетом всех аспектов вашей отрасли и специфики компании.

Клуб

АРБ Про



Общение
напрямую с экспертами
и консультантами
АРБ Про



Специальные
предложения
для участников
Клуба

t.me/arb_pro

SCAN ME

